

**USULAN RANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA UNTUK  
MENINGKATKAN PERTUMBUHAN PERUSAHAAN DENGAN  
MENGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD***

**(STUDI KASUS : PT. PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK BANDUNG)**

**TUGAS AKHIR**

**Karya tulis sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik dari  
Program Studi Teknik Industri  
Fakultas Teknik Universitas Pasundan**

**Disusun oleh :**

**Lestari Fadla Azizi (143010125)**



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNIK**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2019**

**USULAN RANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA UNTUK  
MENINGKATKAN PERTUMBUHAN PERUSAHAAN DENGAN  
MENGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD***

**(STUDI KASUS : PT. PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK BANDUNG)**

Oleh

**LESTARI FADLA AZIZI  
NRP : 143010125**

Menyetujui,  
Tim Pembimbing

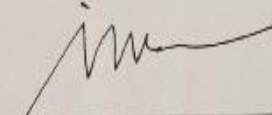
Tanggal 17 Juli 2019

Pembimbing



Dr. Ir. H. A. Syakir Amin, M.Eng

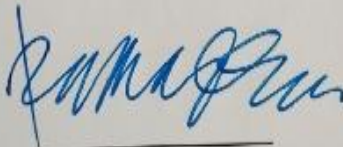
Penelaah



Dr. Drs. Iman Firmansyah, M.Sc

Mengelahui,

Ketua Program Studi



Ir. Toto Ramadhan, MT.

# USULAN RANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA UNTUK MENINGKATKAN PERTUMBUHAN PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD*

(STUDI KASUS : PT. PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK BANDUNG)

LESTARI FADLA AZIZI  
NRP : 143010125

## ABSTRAK

Penelitian ini berisi tentang pengukuran kinerja yang dilakukan pada PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk dengan menggunakan metode balanced scorecard (BSC). PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung telah memiliki visi dan misi yang menjadi landasan dasar bagi perusahaan, dan dalam pengukuran kinerja ini ada empat strategis pada analisis SWOT yang di dapat dari pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang dilihat dari perhitungan skor dan bobot sehingga mendapatkan posisi kuadran perusahaan dan dihasilkan bahwa posisi kuadran SWOT yaitu kuadran II yang artinya posisi ini tepat pada strengta (kekuatan) dan threat (ancaman) menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Dari posisi kuadran II ini posisi perusahaan memiliki banyak ancaman dari luar tetapi perusahaan meningkatkan atau melawan ancaman tersebut dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Balance scorecard memiliki empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari visi, misi, kualitatif dan kuantitatif SWOT terbentuk kumpulan sasaran strategis yang akan menjadi proses pengukuran kinerja. Sasaran strategis yang sudah terpilih maka di jadikan sebuah peta strategis yang saling berhubungan dengan tercapainya tujuan perusahaan, terdapat 18 (delapan belas) sasaran strategis yang kemudian menentukan perumusan pengukuran strategis BSC dengan adanya ukuran hasil atau lag indicator dan faktor pendorong kinerja atau disebut lead indicator. Kemudian melakukan penentuan performance indicator dan penetapan key performance indicator (KPI) dari empat perspektif balance scorecard .

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Peta Strategi, Indikator Kinerja Kunc*

# **PROPOSED DESIGN OF A PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM TO IMPROVE COMPANY GROWTH USING THE BALANCE SCORECARD METHOD**

**(CASE STUDY : PT. PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, TBK BANDUNG)**

LESTARI FADLA AZIZI

NRP : 143010125

## **ABSTRACT**

*This study is about performance measurement carried out at PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk using the balanced scorecard (BSC) method. PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk Bandung has a vision and mission which is the basic foundation for the company, and in this performance measurement there are four strategic strategies in the SWOT analysis which are obtained from qualitative and quantitative approaches that are seen from the calculation of scores and weights to get the company's quadrant position and it is produced that the position of the SWOT quadrant is quadrant II, which means that this position right in strength and threat signifies a strong organization but faces a big challenge. From this quadrant II position, the position of the company has many external threats, but the company enhances or opposes the threat with the strength possessed by the company. Balance scorecard has four perspectives, namely a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective, and a growth and learning perspective. Seen from vision, mission, qualitative and quantitative SWOT formed a collection of strategic goals that will be a process of measuring performance. Strategic targets that have been selected are made into a strategic map that is inter-connected with the achievement of company goals, there are 18 (eighteen) strategic targets which then determine the formulation of BSC strategic measurements with the outcome measures or lag indicators and performance driving factors or called lead indicators. Then determine the performance indicator and determine the key performance indicator (KPI) from the four balance scorecard perspectives*

*Keywords: Balanced Scorecard, Strategy Map, Key Performance Indicators*

# DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xError! Bookmark not defined.
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	Error! Bookmark not defined.v
<b>BAB I Pendahuluan</b> .....	<b>I-6</b>
I.1 Latar Belakang Masalah.....	I-6
I.2 Perumusan Masalah.....	I-11
I.3 Tujuan Penelitian.....	I-11
I.4 Pembatasan dan Asumsi.....	I-11
I.5 Manfaat Penelitian .....	I-12
I.6 Lokasi Penelitian .....	I-13
I.7 Sistematika Penulisan .....	I-13
<b>BAB II Landasan Teori</b> .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.1 Sistem Pengukuran Kinerja .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.1.1 Pengertian Kinerja .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.1.2 Pengukuran Kinerja .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.1.3 Karakteristik Pengukuran Kinerja .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.1.4 Penilaian Kinerja .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.1.4.1 Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional Kinerja ...	II-Error! Bookmark not defined.
II.1.5 Evaluasi dan Pengendalian.....	II-Error! Bookmark not defined.
II.2 Analisa SWOT .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.2.1 Matriks SWOT.....	II-Error! Bookmark not defined.
II.3 Pemilihan Strategi.....	II-Error! Bookmark not defined.
II.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.4.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.4.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.4.2.1 Perspektif Finansial.....	II-Error! Bookmark not defined.
II.4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	II-Error! Bookmark not defined.
II.4.2.3 Perspektif Proses bisnis.....	II-Error! Bookmark not defined.
II.4.2.4 Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	II-Error! Bookmark not defined.

II.4.3	Penyelarasan <i>Balance Scorecard</i> Dengan Strategi .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.4.4	Keunggulan <i>Balance Scorecard</i> .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.5	Peta Strategi.....	II-Error! Bookmark not defined.
II.6	<i>Key Performance Indicator</i> .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.7	Penentuan Target .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.8	Pemilihan <i>Action Play</i> .....	II-Error! Bookmark not defined.
II.9	Perbandingan Peneltian .....	II-Error! Bookmark not defined.
<b>BAB III Usulan Pemecahan Masalah .....</b>		
III.1	Sistematika Pemecahan Masalah .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2	Langkah-Langkah Pemecahan Masalah.....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.1	Studi Literatur.....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.2	Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.3	Tujuan Penelitian .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4	Pengumpulan Data.....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4.1	Visi Dan Misi .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4.2	Data Eksternal .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4.3	Data Internal .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4.4	Penerjemah Visi Dan Misi Perusahaan.....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4.5	Analisis SWOT.....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4.6	Penentuan Sasaran Strategis .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4.7	Identifikasi Sasaran Strategis Ke Dalam Empat Perspektif .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4.8	Peta Strategis .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.2.4.9	Penyusunan <i>Key Performance Indicator</i> .....	III-Error! Bookmark not defined.
III.3	Analisa Dan Pembahasan.....	III-Error! Bookmark not defined.
III.4	Kesimpulan Dan Saran.....	III-Error! Bookmark not defined.
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>		
IV.1	Pengumpulan Data.....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.1.1	Deskripsi Perusahaan.....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.1.2	Profil Perusahaan.....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.1.3	Visi dan Misi .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.1.4	Struktur Organisasi .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.1.5	Sumber Daya Manusia .....	IV-Error! Bookmark not defined.

IV.2	Pengolahan Data .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.1	Analisis SWOT .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.1.1	Identifikasi SWOT .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.1.2	Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.1.3	Pendekatan Kuantitatif Matriks SWOT .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.2	Tema Strategi .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.3	Tujuan Strategi .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.3.1	Perumusan Sasaran Strategis .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.3.2	Penerjemahan Visi Ke Dalam Sasaran Strategis .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.3.3	Penerjemahan Misi Ke Dalam Sasaran Strategis .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.3.4	Perumusan Strategi SWOT Ke Dalam Sasaran Strategis .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.3.5	Rekapitulasi Sasaran Strategis <i>Balanced Scorecard</i> .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.4	Identifikasi sasaran strategis ke dalam perspektif .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.4.1	Perumusan Sasaran Strategis Perspektif Finansial .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.4.2	Perumusan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.4.3	Perumusan Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.4.4	Perumusan Sasaran Strategis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.5	Peta Strategi <i>Balance Scorecard</i> .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.6	Perumusan Pengukuran Strategis <i>Balance Scorecard</i> .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.6.1	Penentuan <i>Performance Indicators</i> dan Penetapan KPI ( <i>Key Performance Indicators</i> ) .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.6.1.1	Perumusan <i>Performance Indicator</i> .....	IV-Error! Bookmark not defined.
IV.2.6.1.1	Penyusunan Inisiatif Strategis .....	IV-Error! Bookmark not defined.

## BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

V.1	Analisis Visi, Misi dan Strategi Perusahaan .....	V-Error! Bookmark not defined.
V.2	Analisis Sasaran Strategis dan <i>Strategy Map</i> .....	V-Error! Bookmark not defined.
V.2.1	Hubungan Sebab Akibat .....	V-Error! Bookmark not defined.

V.3 Analisis Pengukuran Strategis (*Lag Indicator & Lead Indicator*)..... V-Error! Bookmark not defined.

V.4 Analisis *Performance Indicator* dan KPI ( *Key Performance Indicators*)..... V-Error! Bookmark not defined.

V.5 Analisis Target Dan Proses Inisiatif Strategis .V-Error! Bookmark not defined.

## Bab VI Kesimpula Dan Saran

VI.1 Kesimpulan.....VI-Error! Bookmark not defined.

VI.2 Saran ..... VI-7





## BAB I Pendahuluan

### I.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan kemajuan zaman yang semakin moderen saat ini, kehidupan manusia cenderung mengalami perubahan yang sangat nyata. Salah satu perubahan tersebut dapat dilihat dalam bidang pendidikan, gaya hidup dan kepedulian masyarakat tentang kesehatan.

Dalam hal gaya hidup, saat ini banyak orang yang mulai memperhatikan merek-merek ternama dalam memenuhi berbagai keperluan dan kebutuhan sehari-hari mereka seperti makanan, minuman, pakaian dan lain sebagainya.

Perubahan zaman baik yang berhubungan dengan pendidikan, gaya hidup maupun kesehatan tersebut, secara langsung maupun tidak langsung telah mempengaruhi tingkat kebutuhan masyarakat akan sepatu yang selain untuk kepentingan bersekolah juga sekaligus dapat digunakan untuk berolah raga maupun bepergian. Persaingan yang semakin ketat, industri sepatu nasional harus siap menghadapi tantangan yang ada di era globalisasi ini. Beberapa negara seperti Cina dan Vietnam mulai menunjukkan keseriusannya di industri ini dengan berusaha menjadikan industri sepatu sebagai industri andalan mereka. Guna menjaga eksistensinya, setiap perusahaan dituntut untuk melakukan transformasi dengan meningkatkan daya saing produk berupa peningkatan nilai tambah dan produktivitas di semua aspek yang dimilikinya.

Aprisindo (Asosiasi Persepatuan Indonesia) memperkirakan pangsa pasar domestik mencapai 2,7 triliun per tahun. Angka tersebut didasarkan pada perhitungan 65 persen penduduk (125 juta) merupakan pemakai sepatu segala umur. Pangsa pasar yang besar yang ada di Indonesia dapat dijadikan pendorong perusahaan untuk dapat memasarkan produk sepatu mereka di pasaran domestik.

Berdasarkan data dari Departemen Perdagangan dan Industri sendiri, terdaftar 20 perusahaan sepatu di Indonesia, dimana PT. Primarindo Asia Infastructure, Tbk termasuk salah satu di dalamnya. Daftar perusahaan sepatu berdasarkan Departemen Perdagangan dan Industri Indonesia dapat dilihat pada tabel I.1.

Tabel I.1 Daftar Perusahaan Sepatu

No.	Perusahaan Sepatu
1.	CV. FORTUNA SHOES
2.	PT. UTALIYA
3.	PT. KREASI POLART ASRI
4.	PT. SUMBER KREASI FUMIKO
5.	PT. RAJAPAKSI ADYAPERKASA
6.	PT. PRESTASI IDE JAYA
7.	PT. PRIMARINDO ASIA INFRASTRUCTURE, Tbk
8.	PT. FLY POWERINDO
9.	PT. NEW ERA FOOTWEAR INDONESIA
10.	PT. SAGA MACHIE
11.	PT. SEPATU BATA
12.	PT. JIM & JIMMY
13.	PT. BUCCHERI INDONESIA
14.	PT. AERROSTAR INDONESIA
15.	PT. SEHO MAKMUR INDUSTRI
16.	PT. ETHREE ABADI
17.	PT. TANJUNG TIARA
18.	PT. DHAYA TUHU MITRA
19.	PT. ROSITA ABADI INTIJAYA
20.	CV. GRAND SHOES INDUSTRY

Sumber : Ditjen. ILMTA dan Ditjen. IKM, Departemen Perindustrian

PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk bergerak di industri alas kaki, meliputi produksi dan pemasaran sepatu jenis *sports/casual* ke pasar lokal dan internasional. PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk yang merupakan produsen sepatu merek TOMKIN'S yang mereka pasarkan untuk memenuhi permintaan pasar dengan memproduksi sepatu yang sesuai baik untuk aktifitas sekolah olah raga maupun berpergian sekaligus. Dan perusahaan sepatu merk TOMKINS ini harus bersaing dengan sepatu merk lain atau *brand d* lain yang cukup terkenal di dunia khususnya di Indonesia.

Pada hasil riset pangsa pasar di Dalam Negeri pada tahun 2018 dan sepatu merek TOMKINS ini memasuki katagori sepatu sekolah remaja di Indonesia dengan hasil presentase 3,8% dapat dilihat pada tabel I.2. Maka dari itu sepatu merek TOMKINS lebih memaksimalkan proses bisnis agar peminat pelanggan lebih besar dan dapat

mencapai visi PT. Primarindo Asia Infrastructure menjadi pemimpin dalam industri sepatu di Indonesia.

Tabel I.2 Data Pangsa Pasar Terbesar di Dalam Negeri pada Tahun 2018

Katagori Sepatu		Persentase
Casual	Bata	27%
	Nike	18%
	Converse All Star	17%
	Adidas	5,4%
Sport	Nike	30%
	Adidas	23%
	Reebok	6,3%
	Bata	4,3%
	Eagle	3,7%
	Ardiles	3,7%
Sepatu Sekolah Remaja	Converse	3,5%
	Nike	6,0%
	Bata	4,1%
	Tomkins	3,8%
	League	3,2%
Sepatu Kerja Pria	North Star	2,8%
	Bata	22%
	Fladeo	10%
	Yongki	10%
	Carvil	7,8%
	Buccheri	6,7%
Sepatu Kerja Perempuan	Kickers	4,7%
	Fladeo	19%
	Bata	15,5%
	Yongki	13,4%
	Buccheri	9,7%
	Nevada	7,1%
	Charles and Keith	3,8%

Sumber :Aprisindo (Asosiasi Persepatuan Indonesia) 2018

Dengan seiring berjalannya waktu, perusahaan sepatu TOMKINS pun mengalami beberapa penurunan salah satunya dalam segi penjualan yang dapat dilihat pada tabel I.3.

Tabel I.3 Penjualan Bersih Sepatu TOMKINS Tahun 2017 dan Tahun 2018

Tahun	Total Penjualan
2016	Rp. 172.11 miliar
2017	Rp.153.71 miliar

(Sumber : Laporan Tahunan 2018 PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk).

Penurunan sekitar 10,69% disebabkan oleh masih rendahnya daya beli masyarakat serta semakin ketatnya persaingan termasuk dari sepatu impor dengan harga yang relatif murah. Pada tahun 2018, perseroan tidak menerima *order* penjualan ekspor. Selain penurunan penjualan, adapun penurunan dalam segi nilai profitabilitas pada tahun 2017-2018 dapat dilihat pada tabel I.4.

Tabel I.4 Nilai Profitabilitas pada Tahun 2017 - 2018

2017	2018
Rp. 18,59 miliar	Rp. 17,25 miliar
Laba Usaha diluar pendapatan dari pelepasan aset sebesar Rp. 6,25 miliar	

(Sumber : Laporan Tahunan 2018 PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk).

Dari hasil profitabilitas tersebut mengalami penurunan sebesar 7,2%, penurunan ini disebabkan oleh menurunnya pendapatan Perseroan dari penjualan, yang antara lain disebabkan oleh lemahnya daya beli masyarakat sebagaimana tercermin oleh menurunnya pertumbuhan konsumsi rumah tangga pada tahun 2018.

Hal ini selain karena *order* ekspor dari *buyer* yang memang menurun, juga karena kenaikan biaya tenaga kerja serta berbagai komponen produksi lainnya yang mengakibatkan penjualan ekspor menjadi tidak lagi menguntungkan bagi perseroan. Akan tetapi pada kenyataannya masih ada permasalahan yang dihadapi PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk diantaranya pada hasil produksi masih ada produk sepatu yang *reject*. Oleh karena itu PT Primarindo Asia Infrastructure, Tbk harus meningkatkan operasi bisnis dan meningkatkan keahlian karyawan agar dapat bersaing dengan produk atau merek sepatu jenis lainnya. Oleh

karena itu mengalami penurunan produksi dan persediaan pada tahun 2018, dapat dilihat pada tabel I.5.

Tabel I.5 Persediaan PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung

Persediaan	31 Desember 2017 Rp.	31 Desember 2018 Rp.
Barang Jadi	28.595.859.146	28.790.230.081
Bahan Baku dan Bahan Pembantu	5.712.178.104	3.738.295.240
Barang dalam Proses	3.552.705.008	1.917.514.788
Suku Cadang dan lain- lain	414.295.234	427.684.636
<b>Jumlah Persediaan</b>	<b>38.275.037.492</b>	<b>34.873.724.745</b>

(Sumber : Laporan Tahunan 2018 PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk).

Saat ini perusahaan hanya melakukan pengukuran kinerja dilihat dari sisi keuangan saja, yaitu melihat dari besarnya pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan.

Dari permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan PT Primarindo Asia Infrastructure ini, salah satunya dapat diatasi dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dimana perusahaan memerlukan pengukuran kinerja yang didesain dengan melihat dari semua sisi lain misalnya : melihat dari sisi sumber daya manusianya (SDM), perseroan menyadari bahwa untuk mendukung sasaran pertumbuhan usaha, diperlukan upaya pengembangan sumber daya manusia yang kompeten. Untuk itu berbagai program pelatihan yang telah dilaksanakan, baik secara internal, maupun secara eksternal, kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai, dan lainnya. Pengukuran kinerja yang melihat dari semua sisi yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sehingga dapat menjadikan perusahaan yang mampu bersaing dan berkembang dengan baik, sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Salah satunya dengan menentukan sasaran strategis dan menyusun *key performance indicators*.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena dapat digunakan untuk menilai tingkat keterbatasan sebuah perusahaan. Oleh karena itu pendekatan metode *Balance Scorecard* ini yang akan diterapkan pada PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung dengan menyesuaikan permasalahan yang perusahaan alami, dengan evaluasi pencapaian target secara menyeluruh sangat dibutuhkan untuk menghadapi berbagai macam perubahan yang terjadi.

### **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana mengukur kinerja manajemen PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk.

- Bagaimana kinerja pada PT Primarindo Asia Infrastructure Tbk Bandung pada saat ini ?
- Bagaimana strategi yang harus diterapkan PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung ?
- Bagaimana menyusun *strategy map* yang sesuai dengan *Balance Scorecard* ?
- Bagaimana penerapan *Key Performance Indicators Balance Scorecard* ?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari pemecahan masalah yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut :

- Dapat menyusun kinerja PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung saat ini.
- Dapat menciptakan strategi yang dapat diterapkan PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung.
- Dapat membuat *Strategy map* yang sesuai dengan *Balanced Scorecard*.
- Dapat menyusun *Key Performance Indicators* untuk PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung.

### **I.4 Pembatasan dan Asumsi**

Mengingat banyaknya permasalahan yang terkait antara masalah yang ada, maka untuk memberikan arah serta mempermudah penyelesaian masalah dengan

baik agar sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu adanya pembatasan dan asumsi yang digunakan.

Pembatasan Masalah :

- a. Penelitian ini dilakukan pada PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung.
- b. Data yang digunakan pada tahun 2016, 2017 dan 2018.
- c. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode BSC (*Balance Score Card*) yaitu : perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
- d. Selama penelitian visi dan misi perusahaan tidak berubah.
- e. Penelitian ini dilakukan sampai penerapan *Key Performance Indicators Balance Scorecard* satu tahun kedepan.

Sedangkan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data yang diambil dari tahun 2016, 2017, dan 2018 diasumsikan tidak mengalami perubahan dan dianggap sesuai.
2. Visi dan Misi telah ditetapkan oleh perusahaan dan diasumsikan sudah sesuai dan tidak berubah.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang didapatkan selama kegiatan penelitian tugas akhir, yaitu sebagai berikut :

- a. Memberikan gambaran kinerja kepada PT. Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung berdasarkan *Balanced Scorecard* yang akan dibuat, sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kinerja perusahaan.
- b. Dapat mengkomunikasikan strategi yang telah ditetapkan kepada seluruh *stakeholder* yang ada untuk mencapai visi dan misi sehingga PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung menjadi lebih baik.
- c. Diharapkan penelitian studi kasus ini menjadi pengalaman dan bekal bagi penulis di dunia kerja kelak nanti, dan menjadi referensi bagi penulis demi mengembangkan ilmu dari penulis telah peroleh.





mengenai konsep pengukuran kinerja, persyaratan pengukuran kinerja dan manfaat dari pengukuran kinerja, khususnya yang membahas mengenai *Balance Scorecard* dan langkah-langkah penyusunannya.

### **BAB III USULAN PEMECAHAN MASALAH**

Bab ini berisikan kerangka pemecahan masalah pada PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung yang terdiri dari tahapan-tahapan yang dilakukan dalam memecahkan permasalahan penelitian tugas akhir ini. Tahapan-tahapan tersebut terdiri dari tahap pendahuluan, tahap penentuan metode pengukuran, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisis pencapaian target, dan tahap pengambilan kesimpulan.

### **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini berisikan mengenai data umum perusahaan, visi, misi, strategi, tolak ukur dari setiap perspektif *Balance Scorecard* , pengukuran kinerja perusahaan dari pendekatan *Balance Scorecard* dan data perusahaan pada Tahun 2018

### **BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan analisis pencapaian target kinerja setiap perspektif *Balance Scorecard* dan usulan tindakan perbaikan yang harus dilakukan perusahaan atas analisis pencapaian tolak ukur terhadap target yang ingin dicapai perusahaan.

### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan yang disusun berdasarkan tahapan proses penelitian dan mengoreksi beberapa hal yang penting dari hasil analisis data. Bab ini juga disertai dengan saran-saran yang diberikan untuk perusahaan PT Primarindo Asia Infrastructure,Tbk Bandung dan penelitian selanjutnya.

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR PUSTAKA

1. Arisudhana, Aditya. 2014. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Tolak Ukur dalam Pengukuran Kinerja Tahun 2013. Universitas Negeri Yogyakarta : Yogyakarta.
2. Fauzi, F, M. 2016. Penyusunan Rencana Strategis Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Klinik Pura Medika. Jurnal Teknik, Institut Teknologi Bandung.
3. Hadiani , Niswah. 2018. Usulan Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Di Cv Zaniart Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Jurnal Teknik, Institut Teknologi Nasional Bandung.
4. Kaplan, Robert S & David, P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard* : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlangga : Jakarta
5. Kaplan, Robert S., dan Norton, David P, 2000. *Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Terjemahan Bahasa Indonesia, Erlangga, Jakarta.
6. Kaplan, Robert S & David, P. Norton. 2001. *Balanced Scorecard* : Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi. Harvard Business School, Boston.
7. Mulyadi, 2007. Sistem Terpadu Pengelolaan kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
8. Novitasari , Ayunda. 2018. Usulan Indikator Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* Pada Telkomedika Bandung. Universitas Pasundan : Bandung
9. Porter, Michael E, 1993. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Terjemahan Bahasa Indonesia, Erlangga, Jakarta.
10. Rangkuti, Freddy. 2009. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia : Jakarta
11. Rangkuti, Freddy, 2011. *Swot Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.